
هنر رهبری

نوشته:

جورج منینگ و کنت کرتیس

مترجمان:

رمضان میرعباسی

عیسی شریفی

- www.ketab.ir
- سرشناسه : منینگ، جورج، ۱۹۵۷ - م. Mannig, George
- عنوان و نام پدیدآور : هنر رهبری / جورج منینگ، کنت کرتیس؛ مترجمان رمضان میرعباسی، عیسی شریفی.
- مشخصات نشر : تهران، آذرخش، ۱۳۹۰.
- مشخصات ظاهری : ۸۰۰ ص.
- قیمت : ۱۴۵۰۰۰ ریال
- شابک : ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۵۸۸۱ - ۴۰ - ۰
- وضعیت فهرست نویسی : فیا
- یادداشت : عنوان اصلی: The art of leadership, 3rd ed, 2009
- یادداشت : کتابنامه.
- موضوع : رهبری
- موضوع : مدیریت
- شناسه افزوده : کرتیس، کنت، ۱۹۳۹ - م.
- افزوده شناسه : Curtis, Kent
- شناسه افزوده : میرعباسی، رمضان، ۱۳۲۷ - مترجم
- شناسه افزوده : شریفی، عیسی، ۱۳۲۳ - مترجم
- رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۰ BF۶۳۷/۹م۸
- رده‌بندی دیویی : ۱۵۸/۴
- شماره کتابشناسی ملی : ۲۲۳۴۷۲۲



آذرخش

www.azarakhshpub.com

هنر رهبری

ترجمه: رمضان میرعباسی، عیسی شریفی

چاپ اول: ۱۳۹۰

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: کهنمونی زاده

صفحه آرای: یوسفی ۰۹۱۹۷۳۷۳۶۶۴

قیمت: ۱۴۵۰۰ تومان

تهران - خیابان انقلاب - روبروی دانشگاه تهران - نیش خیابان
دانشگاه - پاساژ قرشته - شماره ۱۳۲۰ کتابفروشی ارس

تلفن: ۶۶۴۹۳۳۰۱ - ۶۶۴۱۷۳۴۲

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۸۱-۴۰-۰

فهرست مطالب

۹۲.....	❖ سبک‌های رهبری	۹.....	❖ پیشگفتار مترجمین
۱۰۰.....	❖ اثربخشی رهبری معاصر	۱۳.....	❖ اهمیت رهبری: ایجاد مراحل
۱۰۳.....	❖ خلاصه بخش اول	۱۳.....	❖ اهداف یادگیری
۱۰۷.....	❖ مورد تصویری بخش اول	۱۵.....	❖ رهبری چیست؟
۱۰۹.....	❖ تکالیف	۱۶.....	❖ اهمیت رهبری
۱۱۳.....	❖ اهمیت چشم‌انداز	۱۷.....	❖ سه نوع از رهبران
۱۱۴.....	❖ نمونه‌هایی از چشم‌انداز قوی	۱۹.....	❖ چند نوع رهبر وجود دارند؟
۱۱۵.....	❖ چشم‌انداز بعنوان یک آرمان	۲۰.....	❖ قابلیت‌های فرد و عوامل محیطی چگونه بر فرایند رهبری
۱۱۶.....	❖ رهبر بصیر و محرک مردم	۲۰.....	❖ تأثیر می‌گذارند؟
۱۱۹.....	❖ مؤثربودن رهبری	۲۱.....	❖ رهبرها چگونه رهبری را یاد می‌گیرند و افراد از رهبر خود
۱۲۳.....	❖ مفهوم چشم‌انداز و بصیرت	۲۵.....	❖ چه می‌خواهند؟
۱۲۸.....	❖ اهمیت هماهنگی و چپش مناسب	۲۸.....	❖ مزایا و معایب رهبری
۱۲۹.....	❖ چرا چشم‌انداز ایجاد می‌شود؟	۳۰.....	❖ به‌عهده‌گرفتن رهبری
۱۳۲.....	❖ لازمه دیدگاه مؤثر	۳۴.....	❖ رهبری در محیط کار
۱۳۴.....	❖ انگیزه برای رهبری کردن	۳۵.....	❖ نه محدوده کلیدی رهبری
۱۴۳.....	❖ شرایط سازمانی	۳۶.....	❖ خلاصه فصل اول
۱۴۸.....	❖ الگوهای رهبری	۴۱.....	❖ موازنه‌ی رهبری
۱۵۱.....	❖ قدرت داستان‌ها	۴۱.....	❖ نظریه ویژگی رهبری
۱۵۲.....	❖ ایجاد ارتباط در محیط کار	۴۵.....	❖ نظریه رفتار رهبری
۱۵۹.....	❖ خلاصه بخش دوم	۵۱.....	❖ نظریه رهبری موقعیتی (اقتضایی)
۱۶۴.....	❖ تمرینات عملی	۵۵.....	❖ رهبری دگرگون‌کننده
۱۶۷.....	❖ اخلاق رهبری	۶۱.....	❖ توانایی‌های رهبری
۱۷۳.....	❖ اخلاق، مبحثی مشکل	۷۳.....	❖ خصوصیات پیروان
۱۷۴.....	❖ پایه‌های اخلاق	۷۴.....	❖ ارزش اعتماد
۱۷۶.....	❖ اخلاق، بشریت و سایر حیوانات	۸۱.....	❖ عوامل محیطی
۱۷۷.....	❖ رشد اخلاق	۸۳.....	❖ انواع متفاوت هوش

- ❖ سطوح اخلاق..... ۱۷۹
- ❖ درس‌هایی از فرمانبرداری..... ۱۸۵
- ❖ تقوا: ویژگی سطح سوم، مرحله ششم اخلاق..... ۱۸۶
- ❖ اخلاق و بخش‌های حقوقی..... ۱۹۱
- نقش ارزش‌ها..... ۱۹۳**
- ❖ داستان استارباکزر..... ۱۹۶
- ❖ ارزش‌ها و اهمیت شهامت..... ۱۹۷
- ❖ تعاریف مرسوم از خوب..... ۱۹۸
- ❖ صداقت: معیار رهبری..... ۲۰۴
- ❖ معیارهای عالی و کاملاً تقصیر یافته..... ۲۰۵
- ❖ رهبری و ارزش‌ها..... ۲۰۷
- ❖ رفتار رهبر چگونه بر رفتار کارکنان و شهرت سازمان تأثیر می‌گذارد..... ۲۰۹
- ❖ ارزش‌های شخصی..... ۲۱۱
- اخلاق در محیط کاری..... ۲۳۱**
- ❖ چرا اخلاق در کار، برای رهبران اهمیت دارد؟..... ۲۳۲
- ❖ شرایط اخلاقی سازمان..... ۲۳۴
- ❖ خلاصه بخش سوم..... ۲۴۰
- ❖ تکالیف عملی..... ۲۴۵
- اقتدار رهبری..... ۲۴۹**
- ❖ رهبری خدمتگزارانه..... ۲۵۲
- ❖ فلسفه رهبری مشارکتی..... ۲۵۶
- ❖ مقام رهبری..... ۲۵۹
- ❖ ظرفیت روانی و ارتباط دوطرفه..... ۲۶۵
- قدرتمندی در محیط کار..... ۲۷۳**
- ❖ اصول یک محیط کار قدرتمند..... ۲۷۶
- ❖ ویژگی‌های محیط کار قدرتمند..... ۲۷۶
- ❖ اهمیت اطلاعات..... ۲۷۸
- ❖ احساس شکاف در "نیاز به دانستن"..... ۲۷۹
- ❖ محیط کار با عملکرد بالا..... ۲۸۰
- ❖ چالش رهبری..... ۲۸۲
- ضرورت کیفیت..... ۲۸۵**
- ❖ دلبلیو، ادوارد دمنینگ..... ۲۸۶
- ❖ منشأ فلسفی رشد کیفیت..... ۲۹۰
- ❖ ترکیب کیفیت..... ۲۹۳
- ❖ اصلاح اجرا بوسیله خلاقیت‌های کیفی..... ۲۹۴
- ❖ جایزه کیفیت ملی مالکولم بریج..... ۲۹۸
- ❖ خلاصه بخش چهارم..... ۲۹۸
- ❖ پاسخنامه خلاصه بخش چهارم..... ۲۹۹
- ❖ تمرینات عملی..... ۳۰۳
- رهبری مؤثر..... ۳۰۷**
- ❖ روحیه کار..... ۳۱۷
- ❖ نکات مهم برای رهبری مفید..... ۳۲۵
- ❖ بهداشت روانی و آرامش..... ۳۲۷
- ❖ برنامه کاری و رضایت از کار..... ۳۲۹
- روابط انسانی..... ۳۳۱**
- ❖ روابط انسانی در محیط کار..... ۳۳۱
- ❖ عقاید اساسی در مورد افراد..... ۳۳۲
- ❖ سوءاستفاده و خشونت جسمی..... ۳۳۴
- ❖ اعتماد و احترام در روابط انسانی..... ۳۳۶
- ❖ هنر گوش دادن..... ۳۴۰
- ❖ محیط کار روشنفکر..... ۳۴۸
- ❖ رشد روابط انسانی..... ۳۵۱
- مفهوم تیم..... ۳۵۵**
- ❖ کار تیمی یعنی مرگ و زندگی در کلینیک مایو..... ۳۵۶
- ❖ تیم‌های برتر..... ۳۵۶
- ❖ اعضای مثبت گروه در برابر اعضای منفی گروه..... ۳۶۰
- ❖ حل مشکلات رفتاری..... ۳۶۳

۲۸۶.....	❖ قوانین تفویض قدرت	۳۶۴.....	❖ برنامه‌های تیمی برای موفقیت
۴۹۱.....	❖ تخصیص دادن کارها	۳۷۵.....	❖ رهبر: سازنده تیم
۳۹۴.....	❖ تناسب فرد و مقام	۳۷۹.....	❖ مراحل فعالیت یک گروه
۵۰۰.....	❖ مهارت‌ها و نقش مدیر	۳۸۵.....	❖ اجتناب از تحمیل فکر گروهی
❖ تغییر اساسی - تغییر مقام و موقعیت از اجرا کننده به		۳۸۹.....	❖ تکنیک‌های ساختن یک تیم
هماهنگ کننده، و از هماهنگ کننده به اندیشمند		۳۹۲.....	❖ نقش رهبر در تیم
۵۰۶.....	❖ امتحان کار جدید	۳۹۳.....	❖ خلاصه‌ی بخش پنجم
۵۰۸.....	❖ نقش شخصیت	۳۹۵.....	❖ پاسخنانه خلاصه بخش پنجم
۵۱۶.....	❖ فرهنگ‌ها و افراد مختلف	۳۹۹.....	❖ تمرینات عملی
۵۱۸.....	❖ درک کردن دیگران	۴۰۵.....	❖ رفتار انسانی
۵۲۴.....	❖ کنار آمدن با افراد متفاوت	۴۰۵.....	❖ نیروهای روانی
۵۲۶.....	❖ مقابله با تفاوت‌های شخصی	۴۱.....	❖ انگیزه در محیط کار
❖ نیازهای رهبری و همکاری‌های سازمانی در سبک‌های		۴۱.....	❖ مردم با چه انگیزه‌های خود را انجام می‌دهند؟
مختلف		۴۲۹.....	❖ هنر تشویق کردن
۵۲۸.....	❖ ثبات شخصیت - پنج ویژگی مهم شخصیتی	۴۳۴.....	❖ عناصر هنر ترغیب
۵۳۲.....	❖ خلاصه‌ی بخش هفت	۴۴۷.....	❖ چالش تنوع
۵۳۸.....	❖ تکالیف	۴۴۹.....	❖ مدیریت تنوع
۵۳۵.....	❖ رهبری به عنوان معلم	۴۵۳.....	❖ رهنمون‌هایی در مورد تنوع و تمایز
۵۴۹.....	❖ پرورش دیگران	۴۵۵.....	❖ مزایای تنوع
۵۵۲.....	❖ آموزش در محل کار	۴۵۵.....	❖ راهبردها و روش‌های تنوع
۵۶۰.....	❖ ارزیابی تأثیر آموزش	۴۵۸.....	❖ چرا بردباری مهم است
۵۶۲.....	❖ رهبران توسعه	۴۶۰.....	❖ آیا افراد می‌توانند تغییر کنند؟
۵۶۵.....	❖ ارتباط کارفرما و کارگر	۴۶۲.....	❖ تمایز جنسی در محیط کار
۵۷۰.....	❖ کمک به افراد در هنگام تغییر	۴۶۹.....	❖ اختلاف نظر بین نسل‌های مختلف
۵۷۹.....	❖ تغییر در محل کار	۴۷۰.....	❖ رهبری، تنوع و مثال شخصی
۵۸۲.....	❖ مدیریت افراد در هنگام تغییر	۴۷۲.....	❖ خلاصه‌ی بخش ششم
۵۸۶.....	❖ شناخت تغییرات سازمانی پیچیده	۴۷۸.....	❖ تمرینات عملی
۵۹۱.....	❖ افسانه‌ها و واقعیاتی در رابطه با تغییر	۴۸۱.....	❖ تفویض قدرت مؤثر
۵۹۴.....	❖ اهمیت نگرش	۴۸۳.....	❖ داستان تفویض قدرت موفقیت‌آمیز

- ❖ ایجاد تغییر..... ۵۹۷
- ❖ **ممانعت از خستگی مفرط..... ۵۹۹**
- ❖ رسیدگی به خستگی مفرط..... ۶۰۵
- ❖ نقش رهبر در جلوگیری از خستگی مفرط..... ۶۰۶
- ❖ استرس شغلی..... ۶۰۸
- ❖ استرس در کار و سیاست عمومی..... ۶۱۳
- ❖ استرس در میان فرهنگ ها..... ۶۱۳
- ❖ زنان، کار و استرس..... ۶۱۵
- ❖ مطالعات در مورد میمون اجرایی..... ۶۱۷
- ❖ مداخله‌های استرس شغلی..... ۶۲۱
- ❖ شخص مقاوم در برابر استرس..... ۶۲۶
- ❖ شخصیت استرس پذیر در مقابل شخصیت مقاوم در برابر استرس..... ۶۳۲
- ❖ خلاصه‌ی بخش هشت..... ۶۳۶
- ❖ کلمات کلیدی برای خلاصه‌ی بخش ۸..... ۶۳۸
- ❖ تکالیف..... ۶۴۴
- ❖ **مدیریت بر عملکرد..... ۶۴۷**
- ❖ نشانه گیری و ارزیابی..... ۶۵۱
- ❖ تنظیم اهداف عملکرد..... ۶۵۲
- ❖ بررسی نحوه‌ی اجرا..... ۶۵۴
- ❖ خط‌مشی‌های مدیریت نحوه‌ی اجرا..... ۶۵۹
- ❖ عملکرد حرفه‌ای..... ۶۶۷
- ❖ بهبود عملکرد..... ۶۷۵
- ❖ اگر بخواهید می‌توانید بهتر عمل کنید..... ۶۸۸
- ❖ داستانی از موفقیت در عملکرد- شاهد مدعا..... ۶۹۰
- ❖ پنج سطح برتر عملکرد..... ۶۹۲
- ❖ عملکرد سازمانی..... ۶۹۴
- ❖ موفقیت سازمانی - داستان سیانبرو..... ۶۹۷
- ❖ نخ و بادبادک..... ۷۰۲
- ❖ بهبود عملکرد از طریق اصلاح رفتار..... ۷۰۲
- ❖ **حفظ و تداوم انضباط..... ۷۰۷**
- ❖ اقدام به عملکردهای جبرانی..... ۷۰۸
- ❖ خلاصه‌ی بخش ۹..... ۷۱۵
- ❖ تکالیف..... ۷۲۲
- ❖ **راهی که در پیش است: چالش و مسئولیت..... ۷۲۵**
- ❖ راهی که در پیش است..... ۷۲۵
- ❖ ۹ حوزه کلیدی رهبری..... ۷۲۷
- ❖ رهبران دلسوز..... ۷۳۴
- ❖ یادگیری از لینکلن..... ۷۳۶
- ❖ حرکت به جلو..... ۷۳۷
- ❖ **منابع و مواخذ..... ۷۴۱**
- ❖ **واژه نامه..... ۷۴۳**

پیشگفتار مترجمین

به نام خدا

هیچ فرمول جهانی برای موفق شدن وجود ندارد، رهبری، هنری بالاتر از علوم مهارتی و بالاتر از دانش است. رهبری واقعاً کار مشکلی است. در واقع مهمترین نقش رهبر، مسئولیت پذیری است و همینطور خاتمه دادن به تردیدها در تصمیم گیری های سخت برای سازمان است. نقش رهبر در دنیای امروز که عصر فن آوری نام گرفته و با سرعت بالایی هر لحظه در حال تغییر می باشد، بسیار مشکل است. رهبر در برخورد با کارمندان با مهارت بالا، باید ظرفیت های جدیدی به وظایف سستی بیفزاید، از جمله قدرت دادن به کارکنان به جای دستور دادن، خلق ایده های جدید بجای اجرای طرح ها، تربیت تیم ها بجای مدیریت افراد و پرورش دادن افراد بجای ساماندهی کارها.

امروزه رهبر مؤثر، رهبری است که مدیر و انگیزه دهنده، اجرا کننده و نوآور، مشاور و سازنده تیم، متخصص و بااخلاق، سازمان دهنده و پرورش دهنده افراد باشد. رهبری از مناظر گوناگونی قابل تعریف است، رهبری از منظر آموزش یک بصیرت و فهم است، با این رویکرد، رهبری را می توان هنر تأثیر

گذاری بر اهداف و برنامه‌ها از طریق همسازی با راهبردها و متشکل نمودن کلیه عوامل ذیربط، جهت تأمین نیازهای دانشی سازمان تعریف نمود که مستلزم داشتن مهارت‌های هفتگانه ذیل است:

۱. قدرت ایجاد ارتباط (هماهنگی بین اعضای گروه)
 ۲. ایجاد انعکاس (انعکاس منظم و مستمر فعالیت‌ها برای یادگیری و تقسیم یادگیری)
 ۳. قدرت یکپارچه سازی (قابلیت ادغام و یا همتراز اهداف و برنامه‌ها)
 ۴. آگاهی محیطی (دانستن اینکه چه چیزی در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد و چگونه روی سازمان تأثیر می‌گذارد)
 ۵. هوش عاطفی (درک تصویر بزرگ‌تر از اینکه من در اینجا چه باید انجام دهم)
 ۶. شفافیت آفرینی (برهیز از ابهام در کار، ایجاد وضوح در اهداف)
 ۷. انگیزش (ایجاد انگیزه و تشویق دیگران)
- داشتن مهارت‌های یاد شده، رهبر را قادر می‌سازد تا عواملی را که در دستیابی به اهداف مؤثر است را بهتر شناسایی نماید. این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون تشخیص، صرف منابع (انسانی و مادی) برای حصول اثربخشی بی‌حاصل خواهد بود.
- رهبری، هنر تأثیر اجتماعی است، رهبری به معنای اثر گذاشتن است. رهبری، یعنی پذیرفته شدن در سازمان و راهنمایی کردن پرسنل که نتیجه این کار، ایجاد تغییر است و ماحصل این تغییر بوجود آمدن عزم و اراده‌ای منحصربفرد می‌باشد. خصوصیات فردی و عوامل محیطی، هر دو عامل مهمی در موازنه‌ی رهبری است. رهبری نتیجه برهم کنش تفکیک ناپذیر خصوصیات فردی و عوامل محیطی است.
- آنچه یک رهبر را در یک سازمان از دیگران، متمایز می‌کند مشخصه صداقت می‌باشد. این شاخصه می‌تواند موجب پدید آمدن تعداد زیادی از پیروان گردیده و همگرایی را در سازمان افزایش دهد.

این کتاب که درسی فصل نگاشته شده است، به عنوان جامع ترین و کامل ترین منبع در ارتباط با هنر رهبری می باشد و مطالعه این اثر را به تمامی اساتید و دانشجویان رشته های مدیریت و نیز تمامی مدیران ارشد سازمان ها توصیه می کنیم و از خداوند سبحان سپاسگزاریم که ترجمه این اثر را توفیق یافتیم. در همین جا از تمامی متخصصان و اساتید گرانقدر تقاضا داریم تا با ارسال نقطه نظرات خودشان به آدرس پستی r@mirabasi.ir و rmirabbasi@gmail.com در غنای این اثر سهیم باشند.

ومن ... التوفیق

رمضان میرعباسی

عبسی شریفی

www.ketab.ir